



LES SYNTHÈSES DE L'ÉVALUATION

# ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE FORMATION « EMPLOI D'AVENIR »

AVRIL 2017

N°8



LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT



## LE CONTEXTE

Le contrat emploi d'avenir a été créé par la loi n°2012-1189 du 26 octobre 2012 dans un contexte de dégradation de la situation économique qui impacte particulièrement la situation des jeunes sur le marché du travail. Ces emplois ont « pour objet de faciliter l'insertion professionnelle et l'accès à la qualification des jeunes sans emploi âgé.e.s de seize à vingt-cinq ans au moment de la signature du contrat de travail, soit sans qualification, soit peu qualifié.e.s et rencontrant des difficultés particulières d'accès à l'emploi ».

Le contrat emploi d'avenir se distingue des Contrats Uniques d'Insertion (CUI) et des Contrats d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE) par trois spécificités :

- un double objectif d'acquisition d'une première expérience professionnelle et d'atteinte d'une qualification professionnelle plus élevée,
- un suivi personnalisé professionnel du.de la bénéficiaire pendant le temps de travail en coordination entre les Missions locales ou Cap Emploi et le.la tuteur.rice désigné.e par l'employeur.euse,
- la formation au cœur du dispositif, l'aide versée à l'employeur.euse est conditionnée à l'engagement de ce.tte dernier.ère sur des actions de formation, réalisées prioritairement pendant le temps de travail et qui « concourent à l'acquisition de cette qualification ou de ces compétences ».

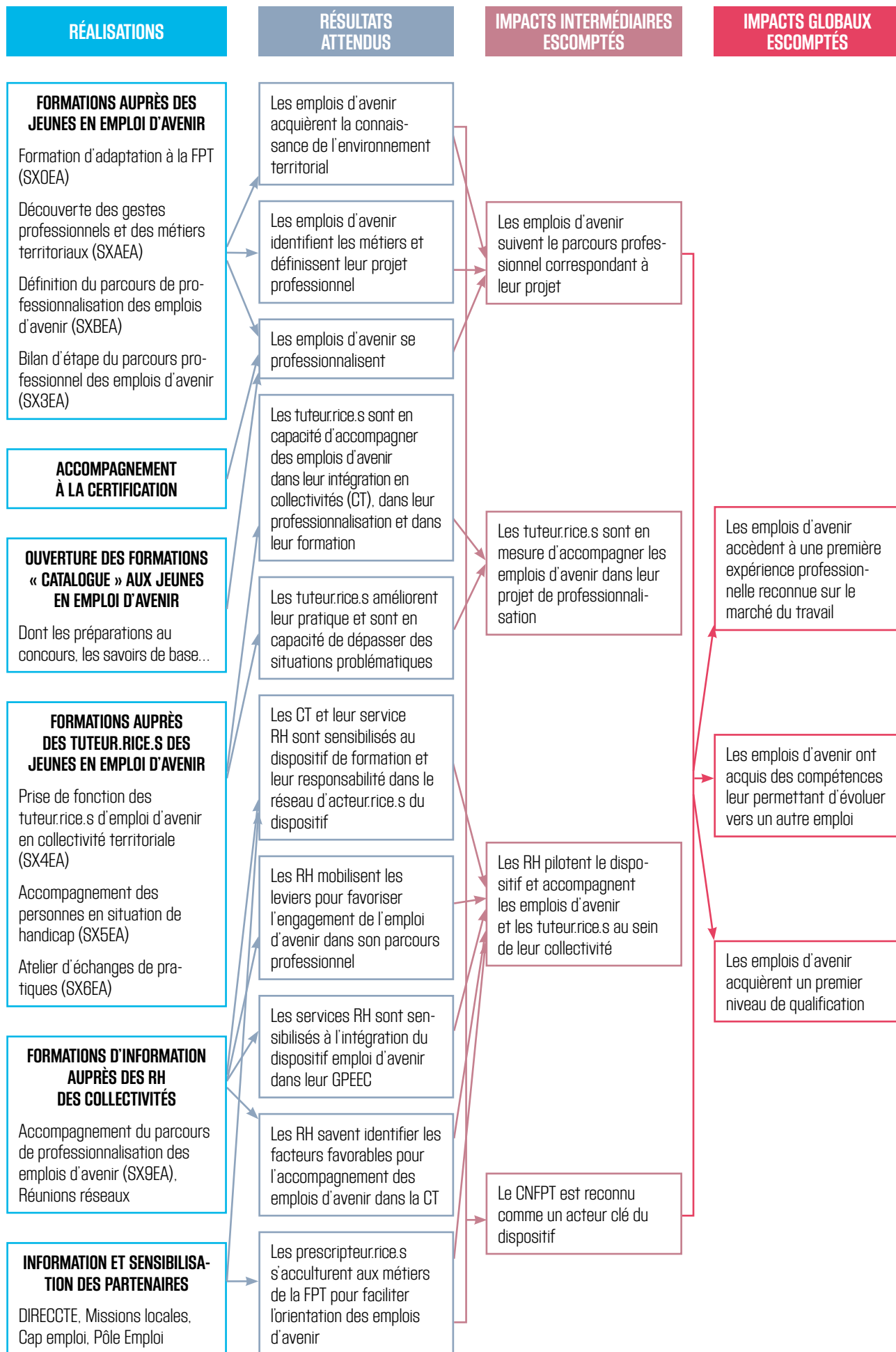
À la suite de la promulgation de la loi, le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) a contractualisé avec la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) le 19 avril 2013 une convention d'objectifs et de moyens portant sur le dispositif de formation et d'accompagnement des emplois d'avenir dans les collectivités territoriales et leurs établissements publics qui prévoit :

- des actions de formation ciblées (Offre Nationale Harmonisée – ONH 23 – à destination des jeunes, des tuteur.rice.s et des agent.e.s territoriaux.ales chargé.e.s des fonctions RH / Formation), et ouverture de l'ensemble des actions du catalogue CNFPT aux jeunes en emploi d'avenir,
- des actions de promotion du dispositif en direction des partenaires territoriaux de l'accompagnement, l'information, l'orientation et de la formation,
- l'animation de réseaux en direction des agent.e.s territoriaux.ales chargé.e.s des fonctions RH / Formation.

Parallèlement à cette offre nationale, certaines délégations se sont engagées dans des projets locaux, dont l'objectif est de proposer aux jeunes des parcours de formation certifiants en mobilisant les outils des Régions (Programmes Régionaux de Formation, apprentissage).

## LE DIAGRAMME LOGIQUE D'IMPACTS

Le schéma ci-contre, appelé diagramme logique d'impacts, restitue la logique d'intervention d'ensemble : des réalisations (le périmètre des actions retenues), aux effets attendus sur les bénéficiaires direct.e.s et indirect.e.s, résultats à court terme et impacts à moyen et long terme.





## LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Le CNFPT a souhaité bénéficier d'une évaluation de son dispositif de formation « emploi d'avenir », pour en identifier les valeurs ajoutées comme les marges de progression, dans une logique d'amélioration continue de son offre de services. L'évaluation a été commanditée au cabinet PLURICITE afin de :

1. Mesurer les résultats et apprécier les effets et impacts des actions de formation du dispositif « emploi d'avenir » sur la professionnalisation des jeunes en emploi d'avenir, sur la professionnalisation des tuteur.rice.s dans leur accompagnement des jeunes en emploi d'avenir, sur la prise en compte, par les personnels RH des collectivités, du dispositif « emploi d'avenir » dans les politiques RH ainsi que sur la complémentarité du CNFPT avec les actions des autres opérateurs de l'orientation et de la formation professionnelle,
2. Apprécier l'efficacité de ce dispositif sur le plan financier, humain et logistique,
3. Définir des perspectives d'amélioration susceptibles de renforcer ou d'améliorer les dispositifs mis en œuvre.



## LES ACTEURS DE L'ÉVALUATION

- La direction de l'évaluation.
- Le comité d'évaluation composé de son président et de membres du conseil d'administration.
- Un comité technique ad hoc composé d'agent.e.s du CNFPT : directeur de la mission emploi d'avenir (DGAcDF), représentant.e.s des délégations Midi-Pyrénées, Centre-Val de Loire, Rhône-Alpes Grenoble – deux représentant.e.s de collectivités territoriales, une représentante de Mission locale.
- Un prestataire extérieur : le cabinet PLURICITE.



## LA MÉTHODE

L'évaluation du dispositif de formation emploi d'avenir porte sur la période de janvier 2013 et juin 2015. Cette évaluation s'est déroulée selon les étapes suivantes :

- phase de cadrage de l'évaluation : analyses documentaires, entretiens de cadrage auprès de la direction générale, du président du comité d'évaluation, de la direction générale adjointe chargée du développement de la formation, du directeur de mission emploi d'avenir, de la direction de l'observatoire, du service du suivi des objectifs et du contrôle de gestion, de la délégation de La Réunion du CNFPT, du ministère de l'emploi et de l'ARML (Association régionale des Missions locales) de La Réunion,
- enquêtes quantitatives : deux enquêtes par mail à destination des tuteur.rice.s et des jeunes, chacun d'entre eux ayant bénéficié d'au moins une formation proposée par le CNFPT (taux de réponse respectifs de 28 % et de 41 %),
- enquête qualitative :
  - études de cas : auprès de quatre délégations aux profils variés : Auvergne, Grande-Couronne, Midi-Pyrénées et Nord-Pas-de-Calais,
  - entretiens qualitatifs auprès de jeunes bénéficiaires d'actions de formation (32 entretiens),
- atelier d'échange sur les résultats de l'évaluation : partage de l'analyse et co-construction des propositions lors du comité technique du 18 novembre 2016,
- finalisation du travail d'évaluation lors du comité d'évaluation du 14 décembre 2016.

Conduite d'avril à décembre 2016, l'évaluation a apporté des réponses aux 5 questions formulées par

le comité d'évaluation, reprises ci-dessous dans les principaux enseignements.



## LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

**QUESTION N°1 :** Dans quelle mesure le dispositif de formation « emploi d'avenir » du CNFPT contribue-t-il, pour sa part, efficacement à la réalisation du projet de professionnalisation des jeunes en emploi d'avenir ?

Depuis le début de la mise en œuvre des contrats emploi d'avenir, 80 % des jeunes ont suivi au moins une formation de l'offre du CNFPT (catalogue et offre nationale harmonisée) et 54 % des jeunes en emploi d'avenir ont suivi au moins un des quatre modules de l'offre nationale harmonisée.

Si l'on ne peut isoler un effet directement imputable aux formations du CNFPT sur le taux d'insertion des emplois d'avenir, il est intéressant de noter que les bénéficiaires manifestent un optimisme certain quant aux effets positifs de leur expérience en tant qu'emploi d'avenir sur leur future insertion.

Globalement, le déploiement de l'offre nationale harmonisée a fait face à des difficultés d'organisation liées à la montée en charge du dispositif au sein du CNFPT, à des stratégies RH des collectivités territoriales dans les motivations de mobilisation de contrats emploi d'avenir et à des freins liés aux difficultés personnelles et sociales que rencontre une partie des jeunes.

Le module de formation d'adaptation à l'emploi a été le plus mobilisé de l'offre nationale harmonisée parce que vécu comme une étape d'initiation à la Fonction publique territoriale, voire de remobilisation des jeunes comme un préalable à l'entrée dans le parcours de professionnalisation.

En revanche, les autres modules de l'offre nationale harmonisée qui relèvent de l'accompagnement des projets professionnels, de construction des parcours de formation et de préparation aux sorties de contrats n'ont été que peu déployés, notamment parce que cette offre relève davantage des prérogatives des Missions locales et des acteur.rice.s RH des collectivités.

Les formations « catalogue » ont été largement mobilisées car répondant à des objectifs de professionnalisation et de développement des compétences d'autant plus appréciés par les collectivités territoriales et par le Service public de l'emploi qu'elles peuvent être organisées en parcours.

Bien que l'objectif d'acquisition d'une qualification pour les jeunes en emploi d'avenir n'ait pas constitué un axe majeur de la convention CNFPT-DGEPF, certains jeunes ont pu bénéficier d'un accès à une certification dans le cadre d'une action partenariale mobilisant le CNFPT. Une partie des délégations s'est saisie de l'enjeu de la qualification des jeunes bénéficiaires d'emploi d'avenir en développant des actions partenariales certifiantes ce qui a répondu à une attente très forte des partenaires (Missions locales, État comme collectivités territoriales) et qui emporte un satisfecit de ces derniers comme des jeunes bénéficiaires.

**QUESTION N°2 :** Dans quelle mesure les formations proposées par le CNFPT aux tuteur.rice.s contribuent-elles à les professionnaliser sur l'accompagnement des emplois d'avenir ?

Les données émanant de sources nationales (Ministère de l'Emploi-DGEPF/DARES, CNFPT), ne permettent pas d'estimer le nombre de tuteur.rice.s engagé.e.s sur le dispositif pour mesurer la part d'entre eux qui aurait bénéficié de formation.

Pour autant, les tuteur.rice.s interrogé.e.s considèrent que les formations de l'offre nationale harmonisée qui leur étaient destinées ont répondu à leurs principales attentes notamment sur le cadre réglementaire et le rôle qui leur a été confié dans le

cadre de l'accompagnement d'un.e jeune en contrat emploi d'avenir.

Les tuteur.trice.s restent demandeur.euse.s de formations complémentaires notamment dans l'accompagnement des jeunes sur les freins périphériques à l'emploi au cours des contrats comme sur les sorties de contrat, ce qui peut questionner les liens des tuteur.rice.s aux Missions locales.

Les tuteur.rice.s ont également fait remonter des besoins complémentaires en matière d'échanges

de pratiques entre tuteur.rice.s, ce qui, au vue de la faible mobilisation du module « Atelier d'échange de pratiques », interroge cette modalité de formation. En effet, la faible disponibilité des tuteur.rice.s et les

budgets « formation » contraints des collectivités ont pu freiner la participation des tuteur.rice.s à l'ensemble des modules proposés par l'offre nationale harmonisée.

**QUESTION N°3 :** Dans quelle mesure les formations et les journées d'actualité proposées par le CNFPT aux personnels RH des collectivités contribuent-elles à la prise en compte du dispositif « emploi d'avenir » dans leur politique des ressources humaines ?

Même si le module dédié aux acteur.rice.s RH des collectivités territoriales n'a été que très faiblement mobilisé, les délégations du CNFPT ont largement contribué à l'information et à la sensibilisation des acteur.rice.s RH et formation des collectivités territoriales, en complémentarité de l'action des Missions locales et de l'État.

Si les effets de ces actions ne sont pas directement visibles sur la politique RH des collectivités territoriales à l'égard des emplois d'avenir, force est de constater que la majorité des collectivités territoriales concernées semble avoir « joué le jeu » de la formation même si l'ensemble des possibilités de formations offertes n'a pas été mobilisé tant pour les jeunes que pour les tuteur.rice.s.

**QUESTION N°4 :** Dans quelle mesure l'implication du CNFPT a-t-elle été complémentaire avec les actions des autres opérateurs de l'orientation et de la formation professionnelle ?

La définition des projets de formation qui incombe, dans le dispositif emploi d'avenir, aux Missions locales, aux employeurs et aux jeunes bénéficiaires et qui ne mobilise pas directement le CNFPT a été facilitée par la communication des conseiller.ère.s formation sur l'offre du CNFPT ainsi que sur les possibles mobilisations de cette offre en itinéraires métiers.

Si la préparation des sorties de dispositif est aujourd'hui au cœur des réflexions des services de l'État et des Missions locales, l'action du CNFPT de mise à disposition d'une offre de formation, dont une partie a permis l'accès à la certification, se situe dans une logique de

sécurisation des parcours professionnels.

En effet, l'ensemble des actions certifiantes auxquelles le CNFPT a contribué a été défini en réponse à des attentes fortes des partenaires locaux (acteurs institutionnels du champ emploi-formation et collectivités locales), dans le cadre d'un partenariat plus ou moins approfondi. Le CNFPT s'est à chaque fois positionné en complémentarité selon deux modalités : la mobilisation de son offre modulaire dans le cadre de parcours visant la certification ou le financement direct d'actions certifiantes dans le cadre de formations organisées en union ou en intra.

**QUESTION N°5 :** Au regard des résultats aux questions précédentes, dans quelle mesure le CNFPT fait-il la preuve de sa capacité à mobiliser de manière efficiente les moyens financiers, humains et logistiques pour répondre aux objectifs de ce dispositif de formation ?

L'analyse de l'efficacité des actions entreprises est limitée par plusieurs facteurs : une lecture partielle des réalisations (coûts globaux et moyens humains), une lecture quantitative limitée des effets du dispositif et l'absence de données de comparaison au niveau national ne permettent pas de mettre en perspective les informations collectées.

On peut noter que certains moyens d'ingénierie ont été affectés à l'élaboration de modules qui n'ont été que très peu mobilisés.

Pour autant, il est important de souligner que le CNFPT a engagé un effort financier largement supérieur à la recette « emplois d'avenir » pour la formation des jeunes en contrat emploi d'avenir.



## LES PROPOSITIONS POUR L'ACTION

### PROPOSITIONS STRATÉGIQUES

### SUGGESTIONS OPÉRATIONNELLES

Clarifier le positionnement institutionnel du CNFPT dans une logique de complémentarité avec les partenaires du dispositif « emploi d'avenir »

- Délimiter précisément le rôle et les missions du CNFPT en rappelant son champ de compétences qu'est la formation professionnelle.
- Diffuser et s'assurer de l'appropriation de ce positionnement par l'ensemble des délégations du CNFPT.
- Maintenir une communication d'ensemble sur les objectifs de la formation des emplois d'avenir et sur l'offre proposée par le CNFPT, afin de sensibiliser les collectivités territoriales en complémentarité de l'action du Service Public de l'Emploi (dont l'appui à la définition du plan de formation, le soutien à l'employeur, euse notamment en matière d'ingénierie financière de formation, la préparation des sorties de dispositif...).

Structurer l'offre du CNFPT sous forme d'itinéraires lisibles et facilement mobilisables par les collectivités et le Service Public de l'Emploi afin de répondre aux besoins des parcours individuels des emplois d'avenir

- Repérer les « itinéraires métiers » correspondant aux principaux métiers sur lesquels sont positionnés les emplois d'avenir, en capitalisant les catalogues spécifiques proposés par les délégations.
- Articuler ces « itinéraires métiers » par l'identification d'autres formations complémentaires dans le catalogue du CNFPT afin de faciliter les parcours avec notamment :
  - > les formations liées aux repères et outils fondamentaux disponibles,
  - > les formations liées au positionnement professionnel et aux préparations aux épreuves des concours,
  - > les formations débouchant sur des certifications,
  - > les formations d'adaptation, notamment relevant de l'offre nationale harmonisée.
- Adopter une stratégie et créer les outils de communication ciblée (selon la strate de collectivité) facilitant la lecture de l'offre du CNFPT pour les collectivités et partenaires du Service Public de l'Emploi en distinguant notamment les formations d'adaptation de celles d'acquisition de compétences.

Revoir l'ingénierie et la pédagogie des dispositifs de l'offre nationale harmonisée en resserrant son périmètre

- Ne conserver que le module « adaptation à la fonction publique territoriale » (SX0EA) à destination des emplois d'avenir en intégrant une séquence pédagogique de présentation de « parcours types » mobilisant différentes offres de formation -savoirs de base, formations « métiers », préparations concours voire formations certifiantes...
- Ne conserver que le module « prise de fonction des tuteur.rice.s d'emplois d'avenir en collectivité territoriale » (SX4EA) en insistant davantage sur la répartition des rôles entre les différentes parties prenantes du dispositif et en mobilisant des tuteur.rice.s expérimenté.e.s et des Missions locales du territoire susceptibles de favoriser les échanges et retour d'expérience avec les stagiaires.
- Préparer les formateur.rice.s à intervenir de façon adaptée aux spécificités de tout public « nouveau » pour le CNFPT.

Contribuer d'avantage aux instances territorialisées de pilotage des emplois d'avenir ou plus généralement des contrats aidés pour mieux prendre en compte les besoins des collectivités et des emplois d'avenir au meilleur niveau

- Désigner un.e « référent.e » du ou des dispositifs de formation liés aux emplois aidés, point de contact unique au niveau de la délégation, chargé.e de dynamiser le partenariat local et de faciliter l'appropriation du dispositif par les collectivités et les autres partenaires.
- Mieux recenser les besoins en formation - en volume, en nature, par type et strate de collectivités territoriales... - en renforçant la participation des délégations aux instances locales de pilotage et de suivi des politiques et de mesure pour l'emploi avec l'ensemble des partenaires (Service Public de l'Emploi, Commissions Opérationnelles Locales...).
- S'adapter aux demandes spécifiques concernant la formation des services RH et des tuteur.rice.s, en portant un regard attentif aux besoins exprimés par les petites collectivités territoriales et en organisant des formations en union le cas échéant.
- Capitaliser les besoins individuels de formation définis dans le cadre des contrats en exploitant les projets des bénéficiaires (Projet individuel de formation), en lien avec les Missions locales.

## PROPOSITIONS STRATÉGIQUES

## SUGGESTIONS OPÉRATIONNELLES

S'engager pleinement sur la certification des emplois d'avenir

- Clarifier, stabiliser et communiquer la position institutionnelle de l'établissement en matière de financement des formations certifiantes dans le cadre d'une stratégie homogène sur le territoire national.
- Capitaliser les expériences de partenariat des délégations concernées pour l'accompagnement des emplois d'avenir vers la certification.
- Formaliser un « guide du partenariat / de l'ingénierie pédagogique partenariale » autour des actions certifiantes (partenaires à mobiliser en fonction des formations visées, illustrations par des cas concrets...).
- Développer des passerelles entre le dispositif emploi d'avenir et l'apprentissage, en partenariat avec les Régions, dans le cadre des nouveaux PFPT (Partenariats de formation professionnelle territorialisés).
- Identifier les emplois les plus occupés dans les collectivités par les emplois aidés – agent.e.s d'accueil, agent.e.s des espaces verts, agent.e.s techniques, animateur.rice.s... - et les certifications correspondantes.
- Mettre en œuvre les possibilités de réingénierie pédagogique de l'offre du CNFPT afin de mieux l'articuler avec l'offre des organismes certificateurs dans une logique de complémentarité notamment en lien avec AFPA-Transitions.
- Favoriser l'accès des emplois d'avenir à la VAE vers ces métiers et ces certifications.

Améliorer le système de programmation, de suivi et d'évaluation du dispositif emploi d'avenir

- Au niveau national, anticiper les enjeux d'évaluation en s'accordant dès le lancement du programme sur ses objectifs et effets escomptés, et en se dotant des outils et indicateurs nécessaires au suivi des réalisations et à la mesure des effets produits et/ou en s'assurant de leur disponibilité auprès des différent.e.s fournisseur.euse.s de données (en particulier la DGEFP /ASP).
- Inciter les partenaires institutionnels du dispositif emploi d'avenir – DGEFP, Missions locales – à mutualiser les indicateurs et les données disponibles afin de mettre en place un suivi évaluatif partagé.
- Définir avec les partenaires institutionnels du dispositif emploi d'avenir un socle commun d'évaluation de l'efficacité du dispositif.
- Anticiper les besoins et les volumes de formation par territoire afin de définir un calendrier et des volumes de places adaptés à partir du suivi des entrées des jeunes dans le dispositif et des prises de fonction des tuteur.rice.s, facilitant le pilotage territorialisé du dispositif (voir proposition 4).
- Mettre en place un système de réinscription automatique lorsque les inscriptions sont annulées faute de place ou de nombre de participants insuffisants.

Développer la prise en compte de l'efficacité dans la définition, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du dispositif

- Identifier des moyens financiers et humains adaptés aux besoins et mettre en place des règles connues et partagées d'activité et de gestion du dispositif par toutes les délégations.
- Développer un outil de suivi permettant à l'établissement et à ses délégations de suivre le dispositif emploi d'avenir dans une logique « projet » permettant d'identifier précisément les données relatives à la réalisation des formations, aux moyens humains mobilisés, à la quote-part relevant de la cotisation des emplois d'avenir, aux dépenses de formation directes et indirectes, au coût des certifications...
- Se doter de « points de repères » de comparaison, en interne au CNFPT, a minima sur les réalisations (financement moyen par agent.e, nombre moyen de journées de formation par agent.e / par catégorie...).

## EN SAVOIR PLUS



Pour retrouver le rapport complet, rendez-vous sur :

[www.intranet.cnfpt.fr](http://www.intranet.cnfpt.fr) › Espaces métiers › Formation › Évaluation ›  
Contribuer à l'évaluation du projet d'établissement

[www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr) › Nous connaître › L'organisation du CNFPT › L'évaluation au CNFPT

Vous pouvez aussi contacter :

**Natacha DEVRIENDT** – Direction de l'évaluation : [natacha.devriendt@cnfpt.fr](mailto:natacha.devriendt@cnfpt.fr)